

KÜRESELLEŞME, REKABET VE SINIR-ÖTESİ BİRLEŞMELER: DAİMLER-BENZ VE CHRYSLER ÖRNEĞİ

Arş.Gör.Muzaffer AYDEMİR*

ÖZET

Bu çalışmada Daimler-Benz Chrysler birleşmesinin gerçekleşme süreci, birleşmeyle elde edilmek istenen amaçlar, birleşmenin otomotiv endüstrisine olası etkileri ve iş dünyasındaki kıyasıya rekabete getirdiği yeni boyut incelenmekte ve gelecekteki birleşmeler için önemli dersler çıkarılmaktadır.

Şirket Birleşmeleri, Rekabet, Küreselleşme.

GİRİŞ

Küreselleşme, üretim, pazarlama, Ar-Ge, teknoloji, finans ve insan kaynaklarının ulusal ve uluslararası boyutların ötesinde dünya yönelimli olarak planlanması ve uygulanmasıdır.¹ Küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak 1950 ve 1960'ların ulusal karakterli "klasik" sanayileşme politikaları gün geçtikçe etkisiz hale gelmektedir.²

Dünya düzeyindeki verimliliği ve büyümeyi teşvik eden küreselleşme eğilimi, mal ve faktör piyasalarındaki rekabeti arttırmış ve ulusal şirketlerin ve malların korunmasına ve desteklenmesine yönelik politikaların yürütülmesini daha da zorlaştırmıştır. Önceleri sadece ulusal politikalar kapsamında ele alınan sanayileşme, vergilendirme, istihdam ve çevre gibi konular, küreselleşmenin sonucu olarak, uluslararası boyutta da önem kazanmaya başlamıştır.³

Küreselleşme stratejik planların da küresel boyutta yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Kapsamlı iş planlamasına ilişkin ilke ve süreçlerin küresel ölçekte uygulanması olarak tanımlanabilecek *küresel planlama*, uluslararası ortamın değerlendirilmesini, gelecekte dünya düzeyinde ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlerin tahmin edilmesini ve çevresel gelişmeler ışığında işletmenin küresel amaç ve stratejilerinin saptanarak işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin ortaya çıkartılmasını kapsamaktadır.⁴

Tanık olunan yoğun rekabet, küreselleşme ve entegrasyon için itici bir güç özelliği taşımaktadır. Rekabet baskısı altındaki şirketler, ölçek ekonomilerine ulaşarak maliyetleri düşürmeye yada ortaklıklar, işbirlikleri ve birleşmeler yoluyla stratejik dünya

* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğretim Elemanı.

¹ Semih BÜKER-Rıza AŞIKOĞLU ve Güven SEVİL, *Finansal Yönetim*, Eskişehir, 1994, s. 405.

² Hanspeter GASSMANN, "Globalisation and Industrial Competiveness", *The OECD Observer*, No. 197 (December 1995-January 1996), s. 39.

³ Pierre SAUVE-Crawford FALCONER, "Globalisation, Trade and Competition", *The OECD Observer*, No: 201(August-September 1996), s. 6-7.

⁴ Esin Can MUTLU, "Çokuluslu İşletmelerde Global Pazarlama", *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 1-2(1995), s. 190.

pazarlarına girmeye çalışmaktadırlar.⁵ Dev şirketlerin bile ayakta kalma mücadelesi verdiği bu zorlu dönemde, *DaimlerChrysler* birleşmesi iş dünyasında yeniden canlanan bir yönelişin habercisi olarak incelenmesi gereken önemli bir birleşme örneğidir.

1. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TEORİK ALT YAPISI

1.1. Birleşmelerin Tanımı ve Türleri

Bir yeniden yapılanma ve genişleme strateji olarak şirket birleşmeleri (mergers) hem uygulamada hem de teoride önemli bir yere sahiptir. Şirket birleşmeleri romantik gelenekteki evliliğe benzetilir ve birleşmenin sağlıklı yürütmesi için birleşme öncesinde bir hazırlık evresi olarak flört önerilir. Birleşme; "iki ya da daha çok sayıda ekonomik birimden bir tek ekonomik birim oluşturan bir işlem" olarak tanımlanmakta⁶ ve aynı zamanda "füzyon" olarak da bilinmektedir.⁷

Şirketleri birleşmeye iten nedenlerin başında sinerji elde etme isteği gelmektedir. Sinerji, bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha büyük bir değere sahip olacağını ($2+2=5$) ifade etmektedir.⁸ Diğer birleşme nedenleri arasında, çeşitlendirme, vergi avantajı, kaynakların etkin kullanımı, rekabetin azaltılmak istenmesi, büyüme, borçlanma şartlarını iyileştirmek ve yeni borç kapasitesi sağlamak, Ar-Ge alanında işbirliği, atıl fonların kullanımı, iyi bir yönetime sahip olma, psikolojik faktörler ve patent gibi değerli sınai haklara sahip olma, pazarda şirkete prestij sağlama, işletme başarısızlıkları ve (özellikle 1960'larda ABD'de yaşanmış olan) hisse senetlerinin değerini artırma sayılabilirler.⁹

Temelde üç ana birleşme türünden söz edilebilir. Bunlar: (1) *Yatay (horizontal) birleşmeler*; aynı iş kolunda faaliyette bulunan ve birbirleriyle rekabet eden şirketlerin birleşmesiyle oluşturulur. Yatay birleşmeler rekabet üzerindeki olumsuz etkilerinden dolayı hükümetler tarafından sıkı kontrol edilmektedirler. (2) *Dikey (vertical) birleşmeler*; üretim faaliyetinin farklı aşamalarındaki şirketler arasında gerçekleştirilir. (3) *Yığın (conglomerate) birleşmeler*; farklı iş kollarındaki şirketler arasında gerçekleştirilmektedir.¹⁰ *DaimlerChrysler* birleşmesi, VW-Rolls Royce ve BMW-Rover birleşmelerinde olduğu gibi otomotiv endüstrisinde gerçekleştirilen yatay bir birleşmedir.

1.2. Birleşme Teorileri

Literatürde birleşmeleri açıklayıcı çeşitli teorilerden söz edilmektedir. Burada *DaimlerChrysler* birleşmesiyle ilişkili olan üç teori üzerinde durulacaktır. *Faaliyet sinerjisi teorisi*, yeteneklerin tamamlayıcılığı kavramını içermekte ve ölçek ekonomisini ön plana çıkarmakta, bu şekilde faaliyet sinerjisine ulaşılabilceğini vurgulamaktadır.

⁵ Yasemin TORAMAN, **Çokuluslu Şirketlerin Dünya Pazarlarına Yayılma Stratejileri ve Globalleşme Üzerine Etkileri**, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Ana Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996, s. 3.

⁶ J. Fred WESTON ve diğerleri, **Mergers, Restructuring and Corporate Control**, Prentice Hall, Inc., USA, 1990, s. 4.

⁷ Zeyyat HATİBOĞLU, **Ayrıntılı İşletme Finansmanı**, Sedok Ya., İstanbul, 1995, s. 359.

⁸ Niyazi BERK, **Finansal Yönetim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s. 383.

⁹ Başaran F. AKCAN, **Şirket Birleşmelerinde ve Birleşme Performansının Ölçülmesinde Finansal Analiz**, DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996, s. 16-28.

¹⁰ WESTON, s. 82-85.

Değişen çevreye stratejik uyum teorisi birleşmelerin çevresel değişmelere bir tepki olarak gerçekleştiğini ve değişmelere adapte olabilmek için ihtiyaç duyulan yeteneklerin dışarıdan alınmasının içeride geliştirmesinden daha hızlı ve daha az riskli olduğunu savunmaktadır. *Pazar gücü teorisi* birleşmelerin danışıklı dövüş ve monopol etkilerine yol açan artan yoğunlaşmanın sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Endüstri yoğunlaşmasının rekabetin azalmasına neden olup olmadığı konusunda ampirik çalışmalar kesin sonuçlar vermemesine rağmen, yoğunlaşmanın, öncü şirketler kompozisyonunun değişmesine neden olan kuvvetli ve sürekli rekabetin sonucu olduğuna ilişkin çok kanıt söz konusudur.¹¹

1.3. Sınır-Ötesi Birleşmeler

Ulusal bazlı birleşmelere göre sınır-ötesi birleşmeler (üzerinde çalışılması gereken) daha fazla sayıda değişkeni içermektedir. Bu değişkenlerin başında da ülkelerin kendine özgü kültürel, yasal ve ekonomik faktörleri gelmektedir.

Sınır-ötesi birleşmelerde (dünyanın değişik yerlerinde faaliyet gösteren) farklı kültürlere sahip işletmelerin yeni bir şirket çatısı altında uyumlu çalışması ve iyi bir performans göstermesi kolay bir iş değildir. Bu nedenle yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını millî karakter, kültürel değerler ve sosyal davranış gibi çok net tanımları olmayan konulara ayırması gerekmektedir. Her ne kadar kültürel uyumluluğa sahip şirketlerin birleşmeleri daha kolay olsa da, çatışmaların ve fikir ayrılıklarının olması yinede kaçınılmazdır. Kültürel engellere takılmamak için birleşmeyle ilgili temel konular üzerinde hemfikir olunur olunmaz hızla sonuca varılmasında yarar vardır. Hız, maliyetlerin kontrol edilmesine, ortak bir kültürün oluşturulmasına ve çalışanlar arasındaki "kimin kalıp kimin gideceği" ile ilgili söylentilerin sona erdirilmesine yardım edecektir. Bu arada birleşme için bir şirketin diğerini %100 sevmesi gibi bir şartın olmadığını da altının çizilmesinde yarar vardır.¹²

Bugün birleşmeler daha çok öz iş kolunda yoğunlaşmayı arttırmak amacıyla gerçekleştirilmekte ve birleşmelerin başarısı yoğunlaşma dereceleri ile doğru orantılı olmaktadır. *DaimlerChrysler* birleşmesinde de bu motif ağırlıktadır. Birleşme öncesi dönemde, Chrysler Gulfstream Aerospace şirketini, Daimler-Benz NV Fokker ve AEG'yi satarak otomotiv sektöründe yoğunlaşmaya ağırlık vermişlerdir. Bu eğilimin bir Amerikanlaşma hareketi olduğu, artık stabiliteden daha çok karlılık ve finansal sorumlulukların ağırlık kazandığı ileri sürülmektedir.¹³ Ölçek ekonomisine ulaşmak ve küresel erişim elde etmek kaçınılmaz olarak birleşmeleri gündeme getirmektedir.

2. DAİMLER-CHRYSLER BİRLEŞME SÜRECİNİN ANALİZİ

DaimlerChrysler birleşme süreci diğer olası birleşmeler için ilginç dersleri içermektedir. 1994 ve 1995 yıllarında iki şirketin yöneticisi sekiz ay boyunca Amerika ve Asya'da ortak girişim olasılıkları üzerinde görüşerek birbirlerini tanıma ve bakış açılarını öğrenme fırsatı yakalamış oldular. Şirket kültürlerindeki temel farklılıklara rağmen bu görüşmeler iki şirket arasındaki kültürel etkileşimin önemli bir adımını oluşturmuştur. Görüşmeler sonucunda iki şirket yöneticisi de yakın gelecekte

¹¹ WESTON, s. 190-217.

¹² Douglas LAVIN, *The Wall Street Journal Europe*, 7 May 1998, s. 1-6.

¹³ LAVIN, s. 1-6.

karşılaşılabilecekleri endüstri içi konsolidasyonlara dikkati çekmiş ve otomotiv endüstrisinde artan rekabetin verdiği rahatsızlığı dile getirmişlerdir.¹⁴

DaimlerChrysler birleşmesi tüm zamanların (otomotiv endüstrisindeki) en büyük endüstriyel birleşmesi olarak görülmekte ve bu birleşmenin etkilerinin büyük olması beklenmektedir. Özellikle otomobil üreticilerinin tüm dünyada atıl kapasite sorunu ile boğuştuıkları bir dönemde gerçekleşen bu birleşmenin endüstriyi yeniden şekillendireceği öne sürülmektedir.¹⁵

2.1. Daimler-Benz ve Chryslers'i Birleşmeye Götüren Nedenler

2.1.1. Küreselleşme

Tarihteki en büyük şirket evliliklerinden birisi olarak değerlendirilen *DaimlerChrysler* birleşmesi küreselleşmenin durdurulamayacağına önemli bir işareti olarak görülebilir.¹⁶ *DaimlerChrysler* birleşmesi gibi sınır-ötesi mega-birleşmeler uluslararası pazarlarda rekabete yeni bir boyut kazandırmakta ve tüm pazarları kapsayan küresel rekabet kurallarının olmayışı birleşmelerde anti-tröst endişesini gündeme getirmektedir.

Bu tür sınır-ötesi evliliklerin ulusal pazarlardaki rekabeti etkileyebileceği dolayısıyla da Avrupa Birliği Üst Komisyonu ve Amerikan Federal Ticaret Komisyonu gibi düzenleyici kurumları sınır-ötesi birleşmelerin etkilerini analiz etmek ve uygun çözümler bulmak için birlikte çalışmaya zorlayabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, ulusal yasalardaki farklılıklar bu çabaların önündeki en büyük engel olarak görülmektedir. Daha da kötüsü, dünyanın 131 büyük ülkesinin yaklaşık yarısı herhangi bir rekabet kuralına bile sahip bulunmamaktadır. Üstelik, bir çok ülkede anti-tröst olaylarıyla ilgili kararlarda ekonomiden daha çok siyaset etkili olmaktadır. Dolayısıyla, her ülkede benzer yazılı kanunların olması durumunda bile farklı politikalar kaçınılmaz görünmektedir. Dünya Ticaret Örgütü'nün uluslararası rekabet ile ilgili politika rehberi hazırlanmasında gerekli olduğu, aksi takdirde, rekabet politikası üzerinde işbirliğini geliştirmedeki başarısızlığın küreselleşmenin faydalarını yok edebileceği ileri sürülmektedir.¹⁷

Sınır-ötesi birleşmelerin uluslararası rekabet üzerinde yarattığı endişelere rağmen *DaimlerChrysler* birleşmesinin Avrupa'da çok az düzenleyici engelle karşılaşılabileceğine inanılmaktadır. Bunda Avrupa otomotiv pazarına (Volkswagen % 16.6, Fiat % 12.2, Daimler Mercedes-Benz birimi ile % 3.9, Chrysler kayıtlara geçemeyecek kadar küçük paya sahip) tek başına hiç bir şirketin hakim olmamasının etkisi büyüktür. Üstelikte, Chrysler'in hafif kamyonlar, minivanlar ve Jeep markası olmak üzere spor otomobillerde, Daimler-Benz'in lüks otomobiller ve ağır kamyonlarda uzmanlaşmış olması anti-tröst konusundaki endişeleri azaltmaktadır.¹⁸

¹⁴ Lawrence INGRASSIA-Brandon MICHENER, "Project Gamma, How Executives At Daimler, Chrysler Hammered Out Deal", *The Wall Street Journal Europe*, 8-9 May 1998, s. 1, 6.

¹⁵ Steven LIPIN, "Daimler and Chrysler Discuss Megadeal", *The Wall Street Journal Europe*, 6 May 1998, s. 1.

¹⁶ Jeffrey E. GARTEN, "Daimler has to steer the Chrysler Merger", *Business Week*, 20/07/98, S. 3587, s. 20.

¹⁷ Brian COLEMAN, "Competition Officials Talk About Merging Their Rules", *The Wall Street Journal Europe*, 7 May 1998, s. 6.

¹⁸ COLEMAN, s. 6.

2.1.2. Dünya Otomotiv Sektörü ve Bu Sektörde Daimler-Benz İle Chrysler'in Durumu

1997 yılı Nisan ayı itibariyle Chrysler'in satışları % 8 artarken, Toyota'nın satışları % 11, Honda'nın satışları % 13 artış, Nissan'nın satışları % 24 düşüş göstermiştir. GM ve Ford'un satışlarının ise oldukça iyi olduğu bilinmektedir.¹⁹ Chrysler'in pazar payı ABD'de giderek düşmekte ve binek otomobilleri konusunda Avrupa'da çok az bir pazar payına sahip bulunmaktadır. Chrysler büyük ölçüde hafif kamyonet ve Jeep türü araçların satışına bağımlı bulunmaktadır.²⁰ Birleşme sonrasında, *DaimlerChrysler* hala GM, Ford, Toyota ve Volkswagen'in arkasından beşinci sırada yer almaktadır (bkz. Tablo 1).

Tablo 1: Dünyanın en büyük otomobil üreticileri (1997 yılı rakamlarıyla otomobil ve hafif kamyon üretimi, 000)

Sıra	Otomobil Üreticisi	1997	1998 (Tahmin)	2000 (Tahmin)
1.	GM	7,774	7,188	7,880
2.	Ford Motors	6,543	6,179	6,359
3.	Toyota	4,013	4,074	4,580
4.	Volkswagen	3,931	4,008	4,161
5.	Chrysler	2,695	2,795	2,968
6.	Nissan	2,612	2,579	2,646
7.	Honda	2,291	2,357	2,436
8.	Fiat	2,432	2,241	2,264
9.	Peugeot	1,608	1,585	1,767
10.	Renault	1,421	1,568	1,567
11.	Mitsubishi	1,448	1,477	1,535
12.	Hyundai	1,287	1,199	1,434
13.	BMW	1,143	1,169	1,341
14.	Daimler-Benz	909	1,082	1,227

Kaynak: Lawrence INGRASSIA-Brandon MICHENER, "How Executives At Daimler, Chrysler Hammered Out Deal", *The Wall Street Journal Europe*, 8-9 May 1998, s. 6.

Chrysler ve Daimler-Benz'in dünya genelindeki faaliyet durumları şu şekilde özetlenebilir: Chrysler 1997 yılı gelirlerinin % 85'ini (\$52.1 milyar) ABD'den, % 8'ini (\$4.95 milyar) Kanada'dan ve kalan % 7'sini (\$4.19 milyar) ise diğer ülkelerden elde etmiştir. Buna karşılık Daimler-Benz ise, gelirlerinin % 63'ünü (\$43.9 milyar) Avrupa'dan, % 21'ini (\$15 milyar) Kuzey Amerika'dan, % 8'ini (\$5.4 milyar) Asya'dan, % 4'ünü (\$3 milyar) Latin Amerika'dan ve kalan % 4'ünü de diğer ülkelerden elde etmiştir. Chrysler \$61.15 (net \$2.80) milyarlık gelir elde etmiş olmasına karşılık Daimler-Benz'in geliri \$69.71 (net \$1.78) milyardır. Aynı tarihte Chrysler'in gerçekleştirdiği satış miktarı 2.88 milyon (binek oto, minivan, kamyon-kamyonet), Daimler-Benz'in satışları ise, (417,000 ağır vasıta dahil) 1.13 milyon adettir. Daimler-Benz'in 300,068 işgörenine karşılık Chrysler 121,000 işgörene sahip bulunmaktadır.²¹

Birleşen şirketlerin durumları yukarıdaki verilerin ışığında analiz edildiğinde birleşmede iki şirketin küresel olarak daha etkin faaliyet göstermek istemelerinin diğer

¹⁹ Robert SIMISON- Emily SENDLER, "U.S. Auto Sales Defy Forecast For Glum April", *The Wall Street Journal Europe*, 5 May 98, s. 5.

²⁰ Brandon MITCHENER- Steven LIPIN, "Deal Sparks Enthusiasm for 'Global Reach'", *The Wall Street Journal Europe*, 7 May 1998, s. 6.

²¹ MITCHENER- MICHENER, s. 6.

birleşme faktörlerinin önünde geldiği ve (isabetli olarak) proaktif bir yaklaşımla ileriye dönük ağır rekabet şartları için şimdiden önlem alınmaya çalışıldığı görülmektedir.

2.2. Birleşmeyle İlgili Görüşmeler ve Pazarlık Süreci

DaimlerChrysler birleşme süreci küresel rekabetin boyutları ve sınır-ötesi birleşmelerin doğası ile ilgili ilginç yönleri sahip bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:²²

-Birleşme görüşmeleri gizli tutulmuş ve yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı durumlarda Chrysler "Cleveland" Daimler ise "Denver" kod isimleri anılmıştır. Gizlilik President Clinton'ın bile olaydan haberdar edilmemesi kadar ciddi bir sıklıkta tutulmuştur.

-Birleşme görüşmelerine işletmecilik mantığı ile yaklaşmış ve her iki taraf içinde anlam ifade ettiği ve temel konularda fikir birliği sağlandığından (bunun birleşme için yeterli olduğu düşünülerek) ayrıntılar üzerinde konsensüs aranma ihtiyacı duyulmamıştır.

-Masanın karşı tarafında kimlerin oturacağı görüşmeler öncesinde öğrenilerek pazarlık görüşmelerine katılması (gerçekten) gerekli olan üst düzey yöneticilerin katılımı ve yüz yüze görüşmelerin gerçekleşmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

-Çok önemli ana konuları çözmeden finans ve personel konuları (kim hangi pozisyona gelecek vb) gibi tartışılmalı alanlara girmemeye özen gösterilmiştir. Genel yapı üzerinde bir anlaşmaya varılmış ve fakat kutucukların hepsi doldurulmamıştır.

-İsim konusundaki görüşmelerde her iki şirkette özveride bulunmuş (Daimler "Mercedes" ismini kullanmaktan vazgeçmiş, Chrysler ise isminin Daimlerler'den sonra anılmasını kabul etmiştir) ve "*DaimlerChrysler*" ismi üzerinde anlaşılmıştır.

3. BİRLEŞMENİN TARAFLAR AÇISINDAN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

3.1. Birleşmenin Taraflar Açısından Avantajları

DaimlerChrysler birleşmesinin otomotiv endüstrisinin daha önce hiç tanık olmadığı kadar yenilikçi bir şirket yaratacağı ve teknoloji transferi, ortak satın alma ve dağıtım lojistiği sayesinde kısa dönemde 1.4 milyar dolar, üç-beş yıl içerisinde de yıllık 3 milyar dolar tasarruf sağlayacağı tahmin edilmektedir.²³

DaimlerChrysler Japonya, Avrupa ve Amerika pazarlarında üstünlüklerini birleştirerek pazar paylarını artırma olanağı bulacak ve motor, transmisyon ve (müşterilerin ilk planda görüp üzerinde düşünmedikleri ve marka imajına zarar vermeyecek) diğer parçalarda ölçek ekonomisinin getirilerinden yararlanabilecektir. Küresel alışlar 60\$ milyar dolar gibi önemli bir tutara ulaşacağından satın almada fiyat ve diğer konularda pazarlık gücü elde edilmiş olacaktır. "Göklerde gerçekleşen evlilik" olarak anılan ve şirketlerin ürün ve coğrafik bakımdan birbirlerini tamamlayacağı birleşme küçülmenin (downsizing) aksine, (Mercedes-Benz otomobillerinin Amerika'ya, Chrysler otomobillerinin Avrupa'ya ihracatı artacağından ve ileride Asya'da ve diğer yerlerde yeni yatırımlarda yapılacağından) istihdam yaratılmış olacaktır.²⁴

"Rüya ekibi" olarak da adlandırılan birleşmenin endüstrideki küçük rakiplere kapatılması güç bir fark atacağı tahmin edilmektedir. Daimler-Benz Chrysler'in önden çeşitli otomobil üretmedeki know-how'undan yararlanarak daha önce "A-Class"

²² INGRASSIA-MICHENER, s. 1.

²³ Brandon MITCHENER, "Daimler-Benz, Chrysler Officials Herald the Benefits of Merger", *The Wall Street Journal Europe*, 8-9 May 1998, s. 3.

²⁴ MITCHENER, s. 3.

otomobillerinde yaşadığı kötü tecrübeyi yeniden yaşamayacaktır.²⁵ Chrysler'in tedarikçi ilişkileri, düşük maliyetli üretim ve ürün tasarımındaki uzmanlığı ve Daimler-Benz'in güçlü küresel kalite imajı bir araya geldiğinde önemli bir sinerji yaratılacaktır.²⁶ Ayrıca, Daimler-Benz Chrysler'in ABD'deki 4,500 galerisine ulaşma olanağı da bulmuş olacaktır.²⁷

3.2. Birleşmenin Taraflar Açısından Dezavantajları

Her iki şirketinde Asya, Latin Amerika ve Doğu Avrupa'da söz sahibi olmaması, küresel bir otomobil şirketi oluşturmayı amaçlayan birleşmenin önünde bir dezavantaj olarak durmaktadır. Otomotiv endüstrisindeki küresel rekabet gün geçtikçe daha da artmakta ve bu da *DaimlerChrysler*'in Asyalı bir ortak bulmasını kaçınılmaz kılmaktadır.²⁸ Bu dezavantajı dikkate alan yöneticiler yeni birleşme ve stratejik işbirliği olasılıkları üzerinde durmaktadırlar. Mitsubishi stratejik işbirliği için güçlü bir aday olarak görülmesine rağmen²⁹ Nissan'ın adı da sık anılmaktadır. Nissan ve onun bağlı şirketi Nissan Diesel Motor Co. Daimler'le ticari araçların (kamyon vs.) birlikte geliştirilmesi, üretilmesi ve pazarlanması konusunda bir ortak girişim oluşturmayı düşündüklerini açıklamışlardır.³⁰

4. YENİ ŞİRKETİN YAPISI

Her iki tarafta yeni şirkette 5 kurul üyeliğine sahip olurken (Alman yasalarının gereği olarak) işgücü de 10 sandalyeye sahip bulunacaktır. Yeni organizasyon yapısına göre, Messrs. Schrempp ve Eaton'ın (co-chief executive officers olarak) genel müdürlük görevini üç yıl birlikte yürütmelerine karar verilmiştir.³¹ Birisi Stuttgart diğeri Detroit'te olmak üzere iki şirket genel merkezi olmakla birlikte, mühendislik, üretim ve pazarlama faaliyetleri ayrı yürütülmeye devam edilecektir.³² Bu yılın sonuna kadar iki ayrı şirket *DaimlerChrysler* adı altında yeni bir şirket olacak ve eski hisse senetleri yeni şirketin hisse senetleri değiştirilecektir.³³

5. BİRLEŞMEYLE İLGİLİ MEVCUT PROBLEMLER

DaimlerChrysler (bir Alman şirketi olarak) Kanada'ya gümrüksüz otomobil satabilecek mi? Mühendislik ve üretim operasyonları maksimum maliyet avantajı yaratacak bir şekilde birleştirilebilecek mi? gibi soruların yanı sıra, ABD ve Almanya'nın farklı hukuk, muhasebe, finans ve yönetim sistemleri problemleri arasında sayılabilir.³⁴

İki farklı sendika ile uyumlu çalışılıp çalışılmayacağı konusu olası bir diğer problemi oluşturmaktadır. Alman yasalarına göre şirket işgören temsilcileri (çalışma konseyi ve bağımsız sendika temsilcileri olarak) şirket denetleme kurulunda

²⁵ MITCHENER-LIPIN, s. 6.

²⁶ Jagdish SHETH-Rajendra SISODIA, "Only The Big Three Will Survive", *The Wall Street Journal Europe*, 12 May 1998, s. 10.

²⁷ Csaba CSERE, "The steering column", *Car&Driver*, C.44 (August 1998), s. 11.

²⁸ SHETH-SISODIA, s. 10.

²⁹ MITCHENER, s. 3.

³⁰ Lisa SHUCHMAN, "Daimler in Talks on Nissan Unit Stake", *The Wall Street Journal Europe*, 14 May 1998, s. 9.

³¹ MITCHENER-LIPIN, s. 6.

³² GARTEN, s. 20.

³³ CSERE, s. 11.

³⁴ INGRASSIA-MICHENER, s. 6.

sandalyelerin yarısına sahip olmakta ve yönetimi gözetleyerek bütün stratejik kararları onaylamaktadır. Bu oluşumda Amerikan işgörenlerinin 1, Alman işgörenlerinin ise 9 kişi ile temsil edilecek olması olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir.³⁵

DaimlerChrysler birleşmesindeki en önemli problemlerden birisi iki farklı örgüt kültürünün uyumu konusudur. Buna Alman şirketlerinin birleşmelerde iyi olmadıkları gerçeği de eklendiğinde konunun ciddiyeti daha da artmaktadır.³⁶

Yeni şirket işgörenlerinin uyumlu bir şekilde çalışabilmeleri insan kaynakları ile ilgili aşağıdaki farklılıkların yönetilmesini gerektirmektedir:

-Tarihsel olarak Alman şirketleri (iş güvenliği ve ücretlendirme gibi) işgören haklarına Amerikan şirketlerinden daha fazla değer vermişlerdir. Bu nedenle, Daimler-Benz işgörenleri (ABD'li işgörenlerin yaşamın bir gerçeği olarak gördükleri) işten çıkarılma olasılığından endişe edebilirler. ABD ve Alman şirketlerinin farklı ücret felsefeleri, Chrysler'in yöneticisi Robert J. Eaton'un 1997 yılındaki 16 milyon dolarlık ücret paketi ile Daimler-Benz'in yöneticisi Jurgen E. Schrempp'in 1.9 milyonluk ücret paketi arasındaki uçurumdan kolayca görülmektedir.

-Alman şirketleri müşteri hizmetleri kavramını ABD şirketleri kadar benimsememişlerdir.

-Daimler-Benz'in teknik gücü ile Chrysler'in yenilikçi ve esnek yaklaşımının harmonize edilmesinde Daimler-Benz'in bürokrasisi temel bir güçlük olarak durmaktadır.

-Daimler-Benz işgörenlerinin çoğunun yaşamları boyunca kendi şirketlerinde çalışacaklarını öngördüğünden onlara (daha iyi ücret için iş değiştirme eğilimi gösterebilecek Chrysler işgörenlerine göre) daha fazla eğitim ve yetiştirme yatırımları yapmaktadır.

-ABD sendikaları tarihsel olarak biz-onlar mentalitesi üzerine kurulmuştur. Alman sendikaları ise, tam tersine, şirketin stratejik gidişinde önemli rol oynayan partner olarak görülmektedir.³⁷ Alman şirketlerinin yönetiminde işgörenlerin önemli bir ağırlığa sahip olması Amerikan hisse senedi sahiplerinin kısa vadeli getiri elde etme tutkusu ile çelişebilir.³⁸

6. BİRLEŞMENİN OTOMOTİV ENDÜSTRİSİNE ETKİLERİ

Birleşmenin Japon otomotiv şirketleri için bir tehlike oluşturup oluşturmayacağı konusunda analistler farklı görüşlere sahip olmalarına karşın Toyota'nın Lexus ve Nissan Motor'un Infinity marka lüks modelleriyle Mercedes'le rekabet ettiği göz önünde bulundurulduğunda bir tehdidin söz konusu olduğu söylenebilir. Nissan yetkilileri Chrysler'in spor jeep ve minivanlarında Mercedes'in know-how'ı ve lüks imajı kullanılarak oluşturulacak yeni modellerin Japon şirketleri için (genel) bir tehdit oluşturacağını dile getirmektedirler.³⁹

Chrysler'in Avrupa'da önemli bir pazar payının olmaması nedeniyle birleşmenin Japon şirketleri için Avrupa pazarı açısından korkulacak bir yanının olmadığı da ileri sürülmektedir. ABD pazarı açısından ise durumun farklı olacağı tahmin edilmektedir. ABD pazarında birleşme ile birlikte Chrysler'in spor

³⁵ MITCHENER, s. 3.

³⁶ SHETH-SISODIA, s. 10.

³⁷ Jennifer LAABS, "Daimler-Benz and Chrysler: A merger of global HR proportions", *Workforce*, C. 77, S. 7(July 1998), s.13.

³⁸ GARTEN, s. 20.

³⁹ "Effect of Proposed Auto Merger Debated", *The Wall Street Journal Europe*, 7 May 1998, s. 7.

otomobillerinde kalite yükseleceğinden bu konudaki rekabet koşulları kızışacaktır. Bu, Japon şirketleri için önemli bir dezavantaj olacaktır.⁴⁰

Daimler-Benz ve Chrysler birleşmesinin otomotiv endüstrisinde bir konsolidasyonun habercisi olduğu yada birleşmelerin süreceğİ söylenebilir. Bununla birlikte, gözlemciler, daha önce Ford'un Jaguar'ı, Fiat'ın Alfa'yı, BMW'nun Rover'ı ve Chrysler'in American Motors'u satın almasında da aynı şeylerin öngörölmüş olduğunu ve yeni otomotiv şirketlerinin piyasaya girme olasılığının (örneğin, Kore bugün 30 yıl önce var olmayan dört otomotiv şirketine sahip bulunmaktadır. Rusya ve Çin'deki řu anda yeterince büyük olmayan şirketlerin varlığı ve gelişme potansiyelinin) dikkatlerden kaçtığını vurgulamaktadırlar.⁴¹ Dolayısıyla, řu an için bir konsolidasyondan olasılığının ötesinde, küresel ölçekli otomotiv şirketlerinin yaygınlaşacağı tahmini daha anlamlı bir öngörü olarak görünmektedir.

SONUÇ

Daimler-Benz Chrysler birleşmesi dünya tarihinin tanık olduğu en önemli ve büyük birleşmelerinden birisidir. Bu birleşme dünya otomotiv endüstrisindeki yeni birleşmelerin habercisi olarak değerlendirilebilir. Birleşmeler sadece otomotiv sektöründe değil, aynı zamanda, elektronik, enerji ve finans sektörlerinde de hızla devam edecek gibi görünmektedir. Küresel olarak faaliyet gösteren, güçlü finansal yapıya sahip, üstünlüklerini birleştirerek sinerji elde etmeyi başarabilen proaktif karakterli şirketlerin geleceğın iş dünyasında dominant hale geleceğİ bir kehanet sayılmamalıdır. Giderek daha fazla küçölen dünyada sınır-ötesi birleşmeler küresel geçerliliğe sahip yasal düzenlemelerin hazırlanma sürecini hızlandıracak bir etkiye de sahip olacaktır.

Sınır-ötesi birleşmeler (*DaimlerChrysler* örneğinde de göröldüğü gibi) uluslararası kültürel, yasal, politik ve ekonomik yeni değışkenlerin üzerinde özenle durmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Birleşmelerden olumlu sonuçların alınabilmesi, birleşen şirketlerin stratejik üstünlüklerinin dikkatli bir şekilde harmonize edilmesini, farklılıklarının ve potansiyel çatışmalarının proaktif olarak yönetilmesini gerektirmektedir.

KAYNAKÇA

1. AKCAN Başaran F., **Şirket Birleşmelerinde ve Birleşme Performansının Ölçölmesinde Finansal Analiz**, DEÜ, SBE İktisat Ana bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.
2. BERK Niyazi, **Finansal Yönetim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1995.
3. BÜKER Semih-AŞIKOĞLU Rıza ve SEVİL Güven, **Finansal Yönetim**, Eskişehir 1994.
4. COLEMAN Brian, "Competition Officials Talk About Merging Their Rules", **The Wall Street Journal Europe**, 7 May 1998.

⁴⁰ "Effect of Proposed Auto Merger Debated", **The Wall Street Journal Europe**, 7 May 1998, s. 7.

⁴¹ Jerry FLINT, "Citizen of the World", *Forbes*, 15/06/98, C. 161, S. 12, s. 78.

5. CSERE Csaba, "The steering column", **Car & Driver**, C.44, S. 2(August 1998),
6. DÖNEK Ekrem, "Horizontal Bank Mergers: Empirical Studies and Application For The Turkish Banking Industry", **D.E.Ü. İİBF Dergisi**, C. 11, S. 2, (1996).
7. "Effect of Proposed Auto Merger Debated", **The Wall Street Journal Europe**, May 7, 1998.
8. FLINT Jerry, "Citizen of the world", **Forbes**, 15/06/98, C. 161, S. 12.
9. GARTEN Jeffrey E., "Daimler has to steer the Chrysler Merger", **Business Week**, 20/07/98, S. 3587.
10. GASSMANN Hanspeter, "Globalisation and Industrial Competiveness", **The OECD Observer**, No: 197, (December 1995-January 1996).
11. HATİBOĞLU Zeyyat, **Ayrıntılı İşletme Finansı**, SEDOK Yayınları, İstanbul 1995.
12. INGRASSIA Lawrence-MICHENER Brandon, "How Executives At Daimler, Chrysler Hammered Out Deal", **The Wall Street Journal Europe**, Friday-Saturday, 8-9 May 1998.
13. LAABS Jennifer, "Daimler-Benz and Chrysler: A merger of global HR proportions", **Workforce**, C. 77, S. 7(July 1998).
14. LAVIN Douglas, **The Wall Street Journal Europe**, 7 May 1998.
15. LIPIN Steven, "Daimler and Chrysler Discuss Megadeal", **The Wall Street Journal Europe**, Wednesday, 6 May 1998.
16. MITCHENER Brandon, "Daimler-Benz, Chrysler Officials Herald the Benefits of Merger", **The Wall Street Journal Europe**, 8-9 May 1998.
17. MITCHENER Brandon-LİPİN Steven, "Deal Sparks Enthusiasm for 'Global Reach'", **The Wall Street Journal Europe** Thursday, 7 May 1998.
18. MUTLU Esin Can, "Çokuluslu İşletmelerde Global Planlama", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, S. 1-2(1995).
19. SAUVE Pierre-FALCONER Crawford, "Globalisation, Trade and Competition", **The OECD Observer**, No: 201, (August-September 1996).
20. SHETH Jagdish N.-SISODIA Rajendra, "Only The Big Three Will Survive", **The Wall Street Journal Europe**, Tuesday, 12 May 1998.
21. SHUCHMAN Lisa, "Daimler in Talks on Nissan Unit Stake", **The Wall Street Journal Europe**, 14 May 1998.
22. SIMISON Robert-SENDER Emily, "U.S. Auto Sales Defy Forecast For Glum April", **The Wall Street Journal Europe**, 5 May 98.
23. TORAMAN Yasemin, **Çokuluslu Şirketlerin Dünya Pazarlarına Yayılma Stratejileri ve Küreselleşme Üzerine Etkileri**, DEÜ SBE Uluslararası İşletmecilik Ana Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.
24. WEİNER Eric, "Exxon Deal Confounds Arbitrators", **The Wall Street Journal Europe**, 3 December 1998.
25. WESTON J. Fred-CHUNG Kwang S. ve HOAG Susan E., **Mergers, Restructuring and Corporate Control**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990.